**תכנית עבודה**

**נספחים**

**נספח א – הנחיות לכתיבת תכנית העבודה**

**נספח ב – דוגמאות למודל לוגי**

**נספח ג – דוגמה לטבלת יעדי תוצאה**

**נספח ד – דוגמה לטבלת יעדי פעילות ומשימות**

**נספח ה – דוגמה ליעדים ותכנית מדידה**

**נספח ו – רשימת קישורים לאתרים**

**נספח א' - הנחיות לכתיבת תוכנית עבודה**

**רציונל לכתיבת תכנית עבודה**

"התואיל להגיד לי, בבקשה, באיזו דרך עליי ללכת מכאן?"

"זה תלוי במידה רבה לאן את רוצה להגיע" אמר החתול.
"לא אכפת לי כל כך לאן" אמרה עליזה.

"אם כך, לא משנה באיזו דרך תלכי" אמר החתול.

(מתוך עליזה בארץ הפלאות)

**תכנית עבודה בשביל מה?**

תמיד ניתן להוציא אל הפועל את הרעיונות שלנו אך איך נדע אם הצלחנו להשיג את מה שהתכוונו מלכתחילה? האם הגדרנו מה ייחשב בעינינו הצלחה? תוך כמה זמן? על איזה אוכלוסייה? על כמה אנשים אנחנו רוצים להשפיע? מה היתרון שלנו על פני אחרים בזירה החברתית? ומה יכול למנוע מאיתנו להצליח?

תוכנית העבודה מיועדת ליזם/מנהלי היוזמה ומהווה כלי ניהולי:

* להגדרת החזון ומטרות של היוזמה (חשיבה ותכנון **רב שנתי)**
* מהם יגזרו היעדים והמשימות לתכנון ופיתוח היוזמה
* ותשמש כבסיס למעקב ובקרה על היישום ולהערכת ההצלחה של היוזמה

התרשים שלהלן מציג תהליך תכנון יוזמה:

ניתוח הסביבה, צרכים וקהל היעד

הגדרת החזון

 **מבנה תוכנית העבודה**

הגדרת משימות

הגדרת
יעדי פעילות

הגדרת מטרות העל (2-3)

נגזרים ישירות מהחזון ולא משתנים

הגדרת המשאבים הנדרשים להפעלת אסטרטגיות הפעולה

 ניתוח SWOT

הגדרת יעדים לתוצאות/ השפעת היוזמה

הגדרת אסטרטגיה להשגת התוצאות המצופות

תכנון פעילויות הפיתוח, יישום שיווק היוזמה, גיוס כספים ותקציב

הגדרת תוצאות השפעה של היוזמה על קהל היעד/הסביבה

* 1. **ניתוח סביבה צרכים וקהל יעד**
	2. חזון ומטרות העל ליוזמה
	3. **ניתוח SWOT**
	4. **Program Framework - Logic Model**
	5. **הגדרת יעדים**
	6. **הגדרת משימות**
	7. **תכנון הפיתוח**
	8. **תכנון היישום השוטף (operations )**
	9. **תכנון השיווק**
	10. **תכנון גיוס משאבים**
	11. **תכנון תקציב רב שנתי**
	12. **תכנון תהליך המדידה למעקב אחר השגת היעדים**
* לב התכנית הוא החזון ומטרות העל של היוזמה שמתוכם נגזרים היעדים והמשימות
* הגדרת היעדים והמשימות תיעשה במקביל לתכנון הפעילויות

**הנחיות לכתיבת פרקי תוכנית העבודה**(המספור בהתאם לפרקים בקובץ "הנחיות לכתיבת תכנית עבודה ליוזמה")

* 1. **סביבה צרכים וקהל יעד**

**באמצעות הבנת הסביבה ניתן לזהות הזדמנויות לפעילות, לבחון את גודל "השוק" ולהכיר את הפועלים בתחום: מתחרים, שיתופי פעולה אפשריים וכן את השפעת חוקים ותקנות.**

**ניתוח אפקטיבי של הסביבה וקהלי היעד מקדם פיתוח יוזמה עם ערך מוסף (unique value proposition).**

**פרק זה יתייחס ל:**

* **קהל היעד ומאפייניו (כגון: גיל, מין, אזור מגורים, השכלה, הכנסה, היקף)**
* **צרכים בקרב קהל היעד (חשיבות, דחיפות), הצרכים אותם היוזמה מתכוונת למלא, היקף הצורך.**
* **הסביבה :**
	+ **סביבה כלכלית, פוליטית חברתית המשפיעה על קהל היעד וצרכיו.**
	+ **עמותות/תוכניות קיימות הפועלות בתחום/בקרב קהל היעד (מתחרים):**

**הגדרת קהל היעד המשותף, השירותים שלהם והשיטות למתן השירות, החוזקות (יתרונות) והחולשות (חסרונות) בשירותים הללו.**

* + **שיתופי פעולה אפשריים:**

**פירוט של הארגונים הפוטנציאליים לשיתוף פעולה, הכולל את תחומי השיתוף, היתרונות והחסרונות לשיתוף.**

* + **חוקים ותקנות המשפיעים על פעילות היוזמה:**

**דרישות לרישוי/ הסמכה/ פיקוח.**

* **שינויים בסביבה יכולים להשפיע על היוזמה, לכן רצוי מדי פעם לבחון את הסביבה, כדי לשנות את התוכנית בהתאם, כלומר להסתגל לצרכים והתנאים המשתנים.**
	1. **חזון**

**חזון הוא אמירה או מספר משפטים המגדירים לארגון את סלע קיומו, עיקר פעולתו, מה מניע ומנחה אותו לפעול ולאן מועדות פני הארגון. מעין חלום אוטופי שכל אחד מעובדי הארגון שואף להגשימו, אולם אחד המאפיינים הבולטים של חזון הוא שלא ניתן להגשימו בשלמות בנקודת זמן קרובה.**

**החזון מהווה עקרון מנחה לעשייה- מצפן המכוון את כל העובדים, וממנו נגזרות המטרות.

החזון מורכב ממספר מרכיבים עיקריים:**

* **השאיפה של היוזמה לעתיד – איזה שינוי היא רוצה לקדם (שיפור/ מניעה/ הגדלה/ הקטנה) בחברה.**
* **הסיבה** היסודית לקיומה של היוזמה – מה היא עושה (פעילויות) למי (קהל היעד) ומה מייחד אותה.
* החזון מתייחס גם לערכי יסוד של היוזמה – מספר ערכים בסיסיים המגדירים את תפיסת עולמו של הצוות המוביל של היוזמה. אלו הם קווי היסוד המנחים את היזמים בבואו להגשים את החזון ובה בעת, ערכי היסוד הם חלק מהחזון.

**דוגמאות לחזון *[ההערות בסוגריים הוספו להבהרת חלקי החזון]***

1. ***חזון בטרם* אתר:** <http://www.beterem.org/template/default.asp?maincat=1> **עושים עולם בטוח לילדים *[שאיפה לעתיד]*.**חרטנו על דגלנו להוביל תרבות של בטיחות ילדים **[*הסיבה לקיום, קהל היעד*]** בהיותנו ארגון חברתי ופלורליסטי המקדש את ערך החייםאמונתנו ביכולתו של כל פרט וארגון לחולל את השינוי ולהיות שותף לו *[ערכים].*אנו מעצבים ופורצים דרך משתנה ודינאמית תוך שיח מתמיד עם העושים במלאכה *[פעילות/ייחוד*]**.** אנו עובדי 'בטרם' ומתנדביו מחויבים לדרך ולהגשמת החזון וגאים להיות חלק מהארגון***.(הסבר: ערכים*)**
2. ***חזון העמותה לקידום ושמירת זכויות חולי הכליות* אתר:** [העמותה לקידום ושמירת זכויות חולי הכליות](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor4293674666)העמותה לקידום ושמירת זכויות חולי הכליות תהווה גוף וכתובת לכל מטופל דיאליזה, מושתל כליה ומשפחותיהם הנדרשים למידע ותמיכה בתחומים הרפואיים והסוציאליים, [*קהל יעד/ שאיפה לעתיד*] תוך הגברת מודעות הציבור כולו לאיתור מוקדם של מחלות כליה והשלכותיהן, עידוד והגברת תרומות איברים, וחיזוק הקשר ושיתוף הפעולה עם רשויותהחוק והבריאות לקידום ושמירת זכויות החולים ***[פעילויות/ייחוד]*.**
	1. **מטרות על
	המטרות מתארות את המצב הרצוי אליו רוצים להגיע באמצעות הפעילות בתחומים השונים בהן פועלת היוזמה. המטרות מנוסחות באופן כללי מופשט. בהמשך המטרות יפורטו ליעדים כמותיים ומדידים וכן יוגדרו המשימות האופרטיביות ליישומן.**

 **דוגמא למטרות על:
 *התנועה למען איכות השלטון בישראל*** אתר: [התנועה למען איכות השלטון בישראל - תקנון התנועה](http://www.mqg.org.il/%D7%9E%D7%99%D7%90%D7%A0%D7%97%D7%A0%D7%95/%D7%AA%D7%A7%D7%A0%D7%95%D7%9F%D7%94%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%94/tabid/77/Default.aspx)
 **ייעוד**: לחתור לשיפור תרבות השלטון והאקלים האתי במדינת ישראל .
 **מטרות** :1. ייזום והשבחה של נורמות התנהגות של נבחרי ציבור ושל אנשי השירות הציבורי.
 2. הטמעת נורמות וערכי הדמוקרטיה, שלטון החוק והמנהל הציבורי התקין בקרב הרשויות, באדמיניסטרציה ובציבור הרחב.
 3. תמיכה בקידום חקיקה נורמטיבית. עידוד וחינוך לדמוקרטיה, להומניזם, לסובלנות, להידברות ולמניעת אלימות מילולית ופיזית בין כל רובדי העם ובין כל גוני הקשת הפוליטית

 **מאמרים:
 כוחו של חזון - נזי גולן** [עמותת סביבה תומכת - כוחו של חזון](http://www.svivatomehet.org.il/60958/hazon) **.**

**1.6 ניתוח עצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים - SWOT**

**SWOT הוא כלי עזר לאפיון ומיפוי הסביבה הפנימית והחיצונית של היוזמה.**

**שלבי עבודה לביצוע הSWOT (מתוך הנחיות באתר שיתופים)**

* מפה את ה**עוצמות** (Strengths) של היוזמה - תאר את הגורמים האפשריים להצלחתו של הארגון, ה"נכסים", הגורמים הקיימים תוך הארגון המקדמים אותו בדרך להצלחתו. לדוגמה: כוח אדם מיומן, צוות עם מוטיבציה גבוהה להצלחה, יחסי עבודה בתוך הצוות**.**
* מפה את ה**חולשות** (Weaknesses)- אותם גורמים אשר מהווים חסמים פוטנציאליים להצלחה בתוך היוזמה. לדוגמא: חוסר במשאבים, חוסר בניסיון קודם, היעדר מקורות ידע, היעדר שותפויות.
* מפה את ה**הזדמנויות** (Opportunities) - אותם גורמים הנמצאים מחוץ לארגון אשר עשויים להוות הזדמנות ולסייע להצלחתו. לדוגמא: עניין רב של תורמים חדשים בארגון, דרישה גוברת למענה שהארגון מספק, קהל היעד אינו מטופל באמצעות עמותות אחרות. הפעלת התערבויות העמותה על קהל זה הנה ייחודית.
* מפה את ה**איומים** (Threats) - הגורמים אשר נמצאים מחוץ לארגון ומהווים איומים אשר עלולים למנוע מהארגון לעמוד ביעדיו. לדוגמה: מצב חברתי או כלכלי, החלטות מוסדיות לגבי אוכלוסיית היעד, חוסר הכרה בצרכים של אוכלוסיית היעד, תחרות מצד ארגונים מקבילים אשר מספקים שירותים שנתפסים כדומים**.**
* **מתוך הניתוח הנ"ל חשוב להגדיר יעדים ומשימות על מנת למקסם עוצמות, לצמצם השפעה של החולשות, לנצל הזדמנויות ולהתמודד עם האיומים.**

 **להנחיות נוספות ודוגמא:** [ניתוח SWOT - שיתופים](http://www.sheatufim.org.il/page-he.asp?site_id=2&pid=155&key_word=swot) **========================================================================**

**2. הגדרת מודל לוגי**

לכל יזם יש מחשבה לגבי השינוי שהוא רוצה להוביל בקרב קהל היעד ותיאוריה מסוימת לגבי הדרך למימושה.

**מודל לוגי הוא כלי המאפשר לבטא בצורה חזותית (תמונה) את תיאוריית השינוי, באמצעות הצגת הקשרים בין מה שמשקיעים ביוזמה (משאבים, תשומות), לבין מה שהיוזמה עושה (תפוקות) לבין ההשפעה/השינוי שהיא מקווה להשיג (תוצאות, אימפקט).**

**הטכניקה להגדרת מודל לוגי**

הגדרת המודל הלוגי הוא המשך ישיר להגדרת מטרות העל. לכן מתחילים את התכנון ממחשבה על תוצאות הסופיות ומשם מבנים את הפעילויות והמשאבים הנדרשים בשביל להגשים את המטרות .
**שלב ראשון - נשאל את עצמנו - מהן התוצאות – השפעות או שינויים- אותם אנו מקוים להשיג בקרב אוכלוסיית היעד/הסביבה עליה אנו פועלים?

שלב שני - נשאל את עצמנו אלו פעילויות עלינו לבצע ביוזמה? מי הם המשתתפים? אלו תפוקות מוחשיות עלינו לייצר?** כדי שיובילו את המשתתפים להשגת התועלות/השינויים המצופים**?

בשלב הזה נחשוב גם על התנאים בהם יתקיים המודל - הנחות לקיום המודל: לדוגמא:**

**הנחת קיום שיתוף פעולה מצד הרשויות, ההשתתפות בכל סוגי הפעילויות (גם הכשרה מקצועית וגם אימון אישי) וכו'.**

**במקביל נחשוב גם על** גורמים החיצוניים שיכולים להשפיע על ההצלחה **בהשגת התוצאות .דוגמאות:**
**- גורמים חיצוניים - כמו מצב כלכלי במשק, שינוי חוק/צווים/תקנות, הסעות סדירות של המשתתפים,**

**שלב אחרון - נשאל** אילו משאבים/תשומות עלינו להשקיע על מנת לבצע את הפעילויות שיובילו להשגת התוצאות?

**התועלות בהגדרת מודל לוגי:**

* **תכנון ופיתוח
- עוזר בהבניית היוזמה – מאפשר הבנה משותפת של מה היוזמה עושה וכיצד היא תשיג את המטרות.
- מאפשר למצוא "חורים" ביוזמה (בלוגיקה) ולתקן בשלב מוקדם זה, דבר שחוסך זמן,כסף ומשאבים.
- מהווה בסיס להגדרת יעדי הצלחה לתוצאות המצופות שמהם נגזרות המשימות ליישום.**
* **מימוש היוזמה וניהולה
- מאפשר מיקוד הניהול בקשרים החשובים ביותר שבין הפעילויות לתוצאות המצופות.**
* **הערכה ,תקשורת ושיווק
- מקל על תקשורת – הבהרת מהות היוזמה עם כל בעלי העניין
- מהווה בסיס להערכת עמידת היוזמה ביעדיה – השגת התוצאות/ההשפעה המצופה על קהל היעד**

 **הגדרות**

**הערכה: בדיקה ואימות**

**מה ברצונך לדעת?**

**איך תדע זאת?**

**תכנון: התחילו עם מחשבות על המטרה הסופית**

תשומות

תפוקות

משתתפים פעילויות

תוצאות – השפעה

טווח ארוך טווח בינוני טווח קצר

**פעולת הפרויקט**

**הערכה**

הנחות יסוד

גורמים חיצוניים

**מה אנחנו משקיעים**

צוות

מתנדבים

זמן

תקציב

בסיס מחקר

חומרים

ציוד

טכנולוגיה

שותפים

**מה אנו עושים**

הנחיית סדנאות

אספקת שירותים

פיתוח מאפייני "מוצרים"

הדרכה

מתן יעוץ

**קהל היעד**

משתתפים

לקוחות

סוכנויות

מקבלי החלטות

**מה הן תוצאות קצרות הטווח**

למידה מסוג:

מודעות

ידע

גישות

כישורים

דעות

שאיפות

מוטיבציה

**מה הן תוצאות הטווח הבינוני**

פעולות מסוג:

התנהגות

עיסוק מעשי

קבלת החלטות

קביעת מדיניות

פעילות חברתית

**מהי ההשפעה הסופית?**

תנאים מסוג:

חברתי

כלכלי

אזרחי

סביבתי

**סדרי עדיפויות**

**לשקול:**

ייעוד

חזון

ערכים

מנדט

משאבים

שיתופי פעולה

מתחרים

תוצאות מצופות

**מצב**

צרכים ונכסים או יכולות

סימפטומים ובעיות

מעורבות בעלי עניין

**הערכה: בדיקה ואימות**

**Logic models to enhance program performance - Ellen Taylor-Powell [5]**

**תשומות** –(inputs/resources)משאבים המוקדשים או מנוצלים ע"י היוזמה. (למשל,תקציב, כ"א מקצועי, שעות עבודה, מתנדבים, ציוד)

**תפוקות** - (outputs ) השירותים או המוצרים המגיעים למשתתפים ביוזמה. הן יכולים להיות ***תפוקות מוחשיות*** (למשל,סל מזון, ספרים), ***פעילויות*** אסטרטגיות להשגת המטרות (שיעורים פרטניים ולא הדרכה קבוצתית, יעוץ, ליווי, קו חם וכד'). בתפוקות גם מגדירים את ***סוגי משתתפים*** המקבלים את המוצרים/ שירותים (ילדים בגיל הרך בני נוער, אמהות חד הוריות).

**תוצאות** – (outcomes, results, impact) תועלות או שינויים עבור פרטים או קבוצות מהלך או לאחר **ההשתתפות בפעילות היוזמה.** תוכניתחברתית מצפה להשיג בד"כ מספר תוצאות. סדרה של שינויים/תועלות כאשר האחד מוביל לשני. התוצאות הן למעשה הגדרה מפורטת יותר של מטרות העל ליוזמה.
ניתן לסווג את התוצאות לסוגים הבאים:

**I. תוצאות ראשוניות**
הן התועלות או השינויים הראשונים המורגשים אצל המשתתפים **בתוכנית, הקשורים בצורה המיידית ביותר לפעילויות היוזמה והן** בד"כ תוצאות מסוג: למידה/ידע, מודעות, גישות, כישורים, דעות, שאיפות, מוטיבציה**.**

* לעיתים התוצאות הראשוניות, הן לא אלו שהוצבו כמטרה לתוכנית, ואף אינן משמעותיות במונחים של איכות חיי המשתתפים, אך הן ***שלב נחוץ*** ***לקראת התוצאה הרצויה*** ועל כן חשובות כמצביעים על התקדמות המשתתף בהשגת התוצאה הסופית **.**
* לעיתים קרובות אי השגתם מהווה ***חסם*** להמשך הפעילויות**.

II. תוצאות ביניים**
מחברות את התוצאות הראשוניות של התוכנית לתוצאות ארוכות טווח שהתוכנית נועדה להשיג אצל המשתתפים. תוצאות אלו מצביעות על ***פעולה*** **,** כגון: התנהגות, עיסוק מעשי, קבלת החלטות, קביעת מדיניות, פעילות חברתית.
הפעולה נובעת מידע, שינוי עמדות או רכישת כישורים חדשים, כלומר יכולה לקרות רק לאחר השגת התוצאה הראשונית. תוצאות ביניים בד"כ מושגות בסוף הפרויקט או לאחריו. **III. תוצאות ארוכות הטווח – impact
אלו הן התוצאות המשמעותיות שאנו מקווים בסופו של דבר להשיג בהשפעה/שינויי בקרב קהל היעד. לדוגמא:** שינוי במצב חברתי, כלכלי, אזרחי**.
התוצאות ארוכות הטווח מהוות למעשה הגדרה מפורטת של מטרות העל של היוזמה.**

**דוגמאות למודל לוגי והבנייתו:**

* + 1. **נספח ב'**
		2. **אתרים עם הנחיות לבניית מודל לוגי:**
* **הדרכה אינטראקטיבית קצרה באתר אוניברסיטת וויסקונסין, המנחה בצורה פשוטה ובהירה כיצד להגדיר** [מודל](http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/) **לוגי** [Enhancing Program Performance With Logic Models](http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/)
* **Innovation Network - Logic Model Builder יש צורך להירשם לאתר, ללא תשלום.** [www.innonet.org](http://www.innonet.org) **האתר כולל כלים לתכנון והערכה של תכניות חברתיות בדף Tools & Resources**
* **W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide** <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>

**===========================================================================**

**3. הגדרת יעדים**

**הגדרת יעדים ומשימות מהווה את לב תוכנית העבודה.**

* **יעדים עונים על השאלה - "מה יחשב להצלחה"? הם עוזרים לנו לדעת האם השגנו את התוצאות המצופות.**
* **היעדים מובילים לקבלת החלטות מתאימות לפיתוח ויישום היוזמה**
* **בהמשך מהווים בסיס לבקרה,ולהערכה האם היוזמה מימשה את מה שהיא תכננה לבצע? האם היוזמה השיגה את ההשפעה בקרב קהל היעד/סביבה בהתאם למצופה?**

 **יעד מוגדר היטב כולל את המאפיינים הבאים:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **מאפיין** | **הסבר** | **יעד לא טוב** | **יעד טוב** |
| **חד משמעי וברור** | כולם מבינים אותו הדבר. אין אי-הבנות בין מי שמנסח למי ששומע. | גידול בהיקף התמיכה הסוציאלית הניתנת לאוכל' חלשות | (תוך שנה) גידול של 20% בקצבת התמיכה לנשים חד הוריות. |
| **מדיד** | **הגדרה כמותית המאפשרת למדוד את השגת היעד.** | **התמקדות בגיוס כספים במהלך השנה** | **עד סוף 2008 גיוס X ₪ מתורמים פרטים.** |
| **בר השגה אך גם ראוי** | הרף ממוקם במקום שניתן להגיע אליו, לא מה שחולמים להשיג. **מצד שני יוצר שינוי מספיק משמעותי שיצדיק את ההשקעה** | **להוציא את כל החרדים ממעגל העוני; להפחית את תאונות הדרכים ב1%**  | **צמיחה של 15% במספר החרדים הלומדים בתשס"ח** |
| **מוקצב בזמן** | **לכלול משך זמן להשגת היעד או מועד סיום** | **בסוף היוזמה ידעו לקרוא ברמת הסטנדרט** | **לאחר 12 חוד' ישלטו בקריאה ברמת הסטנדרט** |

**יש להתייחס לשני סוגי יעדים:
I. יעדי תוצאה**מה שאנחנו מצפים שיקרה לאוכלוסיית היעד כתוצאה מהפעילות,קרי השינוי שחל בהם.

**דוגמאות:
1. תוכנית להפחתת האלימות בספורט
 תוצאה -** ילדים משתתפים בפרויקט מבינים את העקרונות של התנהגות ספורטיבית טובה.
 יעדים - 80% מהילדים המשתתפים המסוגל לזהות 5 התנהגויות ספורטיביות טובות סוף עונת
 משחקי הכדורגל. (יעד המצביע על ידע)
 - מספר הקטטות בקרב התלמידים במהלך משחקי כדורגל יורד ב- 10 כל שנה במהלך
 הפרויקט. ( יעד להתנהגות המצביעה על הטמעת ידע) **2. תוכנית למניעת עישון – קורס הדרכה בהפסקת עישון
 תוצאה -** המשתתפים מפסיקים לעשן
 יעדים – 50% מהמשתתפים בקורס הפסיקו לעשן עד סיום הקורס.
 90% מהמשתתפים שהפסיקו לעשן, לא חזרו לעשן, במהלך שישה חדשים
 לאחר סיום הקורס.

* **ראו גם בקובץ "*תכנון ומעקב אחר היוזמה*".**

 **דוגמאות לתוצאות ויעדי תוצאות:**

1. **נספח ג'**
2. **אתרים עם הנחיות להגדרת תוצאות מדדים/יעדים:**
* **Innovation Network** [www.innonet.org](http://www.innonet.org) **יש צורך להרשם לאתר, ללא תשלום. האתר כולל כלים לתכנון והערכה תוכניות חברתיות.**
* **איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תוכניות בארגונים ללא כוונת רווח- שתיל.**

 [שתיל- פרסומים](http://shatil.org.il/services/publications)

**II. יעדי פעילות**

* **יעדים לפעילויות הנובעות מתכנון הפיתוח, השיווק וגיוס הכספים.**
* **אם היוזמה כבר מיושמת בשטח, גם יעדים לפעילויות בשטח (operations ) כמו: הדרכה, ייעוץ, חלוקת מזון, הגעה לקהל היעד, גיוס משתתפים (מקרב קהל היעד) לפעילויות.**
* **יש להגדיר את היעדים לשנה הקרובה בצורה מפורטת, ולטווח הארוך יותר- מספר שנים קדימה, בצורת אבני דרך.
לדוגמא:
יעדים לטווח הארוך – תוך 5 שנים להגיע לפעילות ב20 יישובים בפריסה ארצית.
 בשנה השנייה להתחיל פעילות באזור הצפון, בשנה הרביעית
 להתחיל פעילות באזור הדרום.
יעד לשנה הקרובה : צירוף 2 ישובים לתוכנית המחזור עד סוף שנת 2008.**
* **ראו בקובץ "*תכנון ומעקב אחר היוזמה*" .**
* **יעדי הפעילות והמשימות הנלוות להם יעודכנו בהתאם למבוצע בפועל, לפחות בתדירות חודשית, בקובץ "תכנון ומעקב אחר היוזמה".**

**דוגמאות נוספות ליעדי פעילות ומשימות:**

1. **נספח ד**

**========================================================================**

 **הגדרת משימות ליעדי הפעילות לשנה הקרובה**

* **כדי להשיג את היעדים יש להגדיר את המשימות המפורטות שיש לבצע.**
* **יתכן בלבול בהבחנה בין יעד למשימה. ההבדל הוא בהיקף.**
* **יעד הוא רחב יותר ממשימה ודרושות מספר פעילויות שונות שלכל אחת המשימות שלה על מנת להשיג את היעד.**
* **משימה היא פעילות ממוקדת יותר, היא אופרציה שניתנת לביצוע על ידי מי שאחראי לה ועליו לסיים אותה תוך זמן קצוב.**
* **לכל משימה יש להגדיר את האחראי ותאריך היעד לביצוע.

דוגמא:
יעד – הפקת כנס מקצועי ברבעון הראשון של שנת 2009
משימות: גיבוש צוות היגוי מקצועי לכנס,
 גיוס חסויות למימון הכנס,
 גיבוש תוכנית הכנס
 גיוס מרצים בעלי שם
 מציאת מיקום לקיום הכנס
 פרסום הכנס.**
* **כמובן שגם משימה יכולה להיות מפורקת למשימות משנה, אך רמת הפירוט צריכה להתאים לשם ביצוע ומעקב יעיל.**
* **ראו בקובץ "*תכנון ומעקב אחר היוזמה*" .**
* **המשימות הנלוות ליעדי הפעילות יעודכנו בהתאם למבוצע בפועל, לפחות בתדירות חודשית, בקובץ "*תכנון ומעקב אחר היוזמה"*.**

**דוגמאות נוספות ליעדי פעילות ומשימות:**

1. **נספח ד**

**4. תכנון הפעילות האסטרטגית של היוזמה**

 פעילויות תכנון הפיתוח, היישום והשיווק ביחד עם תכנון גיוס כספים, הגדרת המשאבים והאמצעים הנדרשים, קשורות ומשפיעות אחת על שנייה. לכן הסדר שבו הגדרנו את הפעילויות הללו, אינו מחייב. ניתן לתכנן אותם בכל סדר שמתאים או בצורה משולבת.

**4.1 תכנון פיתוח השירותים/מוצרים
הגדר בקצרה את האסטרטגיה ושלבי הפיתוח:**

* **פעילויות עיקריות בפיתוח כמו:
בניית prototype של השירות/מוצר, כתיבת חומרי שיווק, כתיבת התיעוד (חומרי הדרכה, הוראות עבודה,) ניסוי הפעלה בשטח, עדכון ושיפור המוצר/שירות ומסמכים נלווים.**
* **תכנון כ"א ומומחיות נדרשת (הגדרת תפקידים, כיצד תחפש את כח האדם המתאים? האם נדרשת הדרכה לצוות? כיצד תתבצע?).**
* **תכנון אמצעים נדרשים (כגון: ציוד, תשתיות, חומרים, היכן וכיצד תשיג אותם?)**
* **בניית התקציב הנדרש לביצוע הפיתוח.**
* **כדי ליישם את תכנון הפיתוח, יש להגדיר את היעדים והמשימות לביצוע הפעילויות.**

**4.2 תכנון היישום השוטף של היוזמה (operations )
 *(פרק זה רלוונטי רק ליוזמה שהחלה כבר בשלב היישום השוטף של שירותיה לקהל היעד).* הגדר בקצרה את האסטרטגיה ופעילויות ליישום השוטף של היוזמה:**

* **פעילויות עיקריות כמו: פרסום בקרב קהל היעד, פעילויות בהספקת השירות,**
* **פעילויות נלוות כמו: גיוס כ"א, רכש של אספקה/כלים/ציוד, מערכת מחשוב, ניהול משרד, הנה"ח.**
* **בתכנון יש לחשוב על:
- מהם הפעילויות העיקריות שיש לבצע? מהי העלות?
- מהו כ"א והמומחיות הנדרשת? כיצד תשיגו אותם? עלויות?
- מהם התשתיות/כלים/ציוד/חומרים הנדרשים לפעילות השוטפת? עלויות?**
* **כדי ליישם את תכנון היישום השוטף, יש להגדיר את היעדים והמשימות לביצוע הפעילויות.**

**4.3 תכנון אסטרטגיה שיווקית
על כל עמותה לבצע שיווק כדי להגיע לקהל היעד וכדי להגיע לשיתופי פעולה .
אך בעמותות העוסקות ב-advocacy, השיווק הוא לב הפעילות שלה. השיווק והפרסום יהיה של רעיון ולא של שירות ו/או מוצר.

הגדר בקצרה את האסטרטגיה ופעילויות כגון:**

* **קהלי היעד לשיווק/ פרסום – המשתתפים עצמם, מקבלי החלטות, קהילה, כלל האוכלוסייה.**
* **המסר השיווקי - הגדרת הרעיון שרוצים לקדם, במקרה שלadvocacy , או הגדרת הערך המוסף הייחודי של השירות/מוצר לקהל היעד (או לקהלי יעד שונים). כגון: איכות השירות, המגוון, הגישה לשירות (פריסה ארצית/אזורית), מחיר (באם רלוונטי), צורות ושיטות שונות לאספקת השירות ("אריזה" ) לקהלי יעד שונים (במידה ורלוונטי).**
* **תמחור השירות/מוצר (רק אם רלוונטי) – האם יש תמחיר שונה לקהלי יעד שונים? האם יש תמחיר שונה בשלבים שונים של קבלת השירות(לדוגמא: 20 ש' בחינם ואח"כ תשלום סמלי).**
* **אמצעי שיווק ופרסום – שיתופי פעולה עם עמותות אחרות. שיטות וכלים להעברת המסר. כגון: אתר אינטרנט, דיוור ישיר (דואר/אינטרנט), פרסומות בעיתון/מקומונים/ירחונים/אינטרנט, מאמרים הרצאות מקצועיות, כנסים, אירועים.**
* **מדיניות "מכירות" - הגעה לקהל היעד – לעמותות שמספקות שירות/מוצר , כיצד ליצור קשר עם המשתתפים עצמם, עם גורמים שונים שיכולים להפנות את המשתתפים לשירות/ מוצר, יצירת הסכמים (חוזים) להפעלה/למתן שירות.**

**בתכנון יש לחשוב על:
- מהו כ"א והמומחיות הנדרשת? הגדרת תפקידים, הכשרה.
- מהם האמצעים הנדרשים - התשתיות/כלים/ציוד/חומרים ליישום האסטרטגיה השיווקית.
- מהו התקציב הנדרש – להפעלת התוכנית השיווקית, למשכורות, חומרים, שירותים?**

* **כדי ליישם את תכנון השיווק , יש להגדיר את היעדים והמשימות לביצוע הפעילויות.**

**4.4 תכנון גיוס משאבים
 הגדר בקצרה את האסטרטגיה והפעילויות לגיוס משאבים כגון:**

* **מענקים מקרנות/עסקים/ממשלה,**
* **תרומות מהקהל הרחב, תורמים פרטיים משמעותיים,**
* **אירועים, כנסים וכו'.**
* **בתכנון יש לחשוב על:
- מהם הפעילויות העיקריות שיש לבצע? מהי העלות?
- מהו כ"א והמומחיות הנדרשת? כיצד תשיגו אותם? עלויות?
- מהם התשתיות/כלים/ציוד/חומרים הנדרשים ליישום? עלויות?**
* **כדי ליישם את תכנון גיוס המשאבים, יש להגדיר את היעדים והמשימות לביצוע הפעילויות.**

**4.5 תכנון מבנה ארגוני**

**מתוך תכנון הפעילות האסטרטגית של היוזמה הגדר את המבנה הארגוני הנדרש ליישום הפעילות.**

**לגבי כל תפקיד ציין:**

**- קשרים עם בעלי תפקידים אחרים: למי מדווח, על מי אחראי וכד'.**

**- תחומי אחראיות ניהולית: אילו פעילויות הוא מנהל.**

**- סמכויות: אילו החלטות נמצאות באחריותו.**

**4.7 תכנון תקציבי**

* **בהגדרת התקציב יש להתייחס אל:
- הוצאות ישירות בתפעול היוזמה – כמו:משכורות לעובדים ישירות בשטח ציוד וחומרים, הוצאות
 שיווק.
- הוצאות עקיפות / תקורה – כמו: שכ"ד, ביטוח, ציוד משרדי, משכורות לכ"א שאינו פועל ישירות
 בשטח (לדוגמא: מזכירה)
- הכנסות – מענקים, תרומות, הכנסות מפעילות/דמי חבר, רווחי הון וכו'**
* **ראו גם בקובץ "*תכנון ומעקב אחר היוזמה*" .**

**===============================================================================**

**5. תכנית המדידה למעקב אחר השגת היעדים**

**תהליך מדידה והערכה מאפשר לכל בעלי העניין ביוזמה להבין את פעולתה, להבין את התוצאות שהיא משיגה ולקבל החלטות מבוססות נתונים לשם שינוי/ שיפור היוזמה כדי להגביר את האפקטיביות שלה בהשגת ההשפעה המצופה בקרב קהל היעד.

כדי לוודא השגת יעדים (יעדי פעילות ויעדי תוצאה) יש לבצע מדידה ואיסוף נתונים כחלק מתהליך היישום.
לדוגמא: היוזמה הגדירה יעד: 500 בני נוער משתתפים בהדרכות עד סוף שנת 2008. כדי לעקוב אחר סטטוס השגת יעד צריך לבצע רישום של מספר המשתתפים בכל הדרכה.
אם יש יעד לסוגים שונים של משתתפים, לדוגמא: 200 משתתפים בגילאי חטיבת ביניים, ו-300 משתתפים בגילאי תיכון – אז הרישום יכלול גם את הגיל של כל משתתף בכל הדרכה.**

**יש לשים לב, שאת הנתונים המהווים בסיס למדידת יעד השפעה, ניתן לאסוף ממגוון מקורות. כגון: המשתתפים עצמם, גורמים שבאים במגע עם המשתתפים, כמו: בעלי תפקידים במוסדות, הורים,מדריכים. מלווי התוכנית.
ישנם שיטות שונות לאיסוף נתונים המעידים על ההשפעה (השגת תוצאות) כמו: שאלונים, ראיונות, צפייה.**

**לכל יעד יש להגדיר את הנתונים שיש לאסוף,**

**- את המקור לכל נתון**

**- את הכלי שבאמצעותו ייאסף כל נתון (לדוגמא: דף נוכחות לכל הדרכה – טבלה שכל רשומה בה
 כוללת: מספר סידורי, שם המשתתף, גיל, שם ביה"ס ועוד )**

**- האחראי לאיסוף הנתונים**

**- העיתוי/תדירות לאיסוף הנתונים.**

 **- תדירות ריכוז וניתוח הנתונים, את האחראי לביצוע ולדיווח.**

* **המעקב אחר המשימות צריך להתבצע באופן שוטף, לפחות אחת לחדש, כדי לאפשר לעשות שינויים במשימות , בהתאם למציאות ,כדי להבטיח עמידה ביעד.**
* **מעקב אחר היעדים – מתבצע בתדירות נמוכה יותר , מספר פעמים בשנה , כדי להבטיח עמידה בתוכנית השנתית/רב שנתית.**
* **מעקב ביצוע משימות מול תכנון יתבצע ע"י היזם עם המנטור ויתועד בכלי שנבחר לתכנון.**
* **מעקב אחר השגת יעדי הפעילות – יתבצע בבקרה התקופתית**

 **הסברים והנחיות למדידה והערכה נתן למצוא ב:
 - Innovation Network** [www.innonet.org](http://www.innonet.org) **יש צורך להרשם לאתר, ללא תשלום. האתר כולל כלים לתכנון והערכה תוכניות
 חברתיות.
 - איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תוכניות בארגונים ללא כוונת רווח-**  [שתיל- פרסומים](http://shatil.org.il/services/publications)

**נספח ב' – דוגמאות למודל לוגי ותבניות עבודה**



**Innovation Network, Inc, www.innonet.org**

|  |
| --- |
| **דוגמה: מודל לוגי** |
| הדוגמא מתוך: United Way of America - Measuring Program Outcomes: A practical Approach  |
| שם היוזמה | "ילדים בריאים" |
| מטרות העל | 1. שיפור במצב הבריאות , וההתפתחות של תינוקות הנולדים לנערות בגיל העשרה משכבות סוציו אקונומיות נמוכות,  |
|  | 2. העצמת נערות הרות לאורח חיים נורמטיבי  |
|  | **תפוקות** | **תוצאות** |
| **תשומות**  | **פעילויות** | **משתתפים** | **תוצאות ראשוניות** | **תוצאות ביניים** | **תוצאות ארוכות טווח** |
| 1. מימון לפרויקט – קרנות, משרד הבריאות, ועוד.2. רכזת פרויקט.3. מדריכות בחצי משרה.4. חומרי הדרכה – סרטים, עלונים. 5. העמותה יחד עם בתי הספר התיכוניים מרכיבים רשימת בנות נעורים הרות פוטנציאליות להשתתפות בפרויקט .6.התקשרות עם פעוטונים בעלי רישיון מתאים בסביבות בתי  הספר התיכוניים.7. רכזת לפיקוח על הפעוטונים |  1. פיתוח הדרכה להורות הכוללת נושאים כגון: - תזונת תינוקות - התפתחות תינוקות בשנה  הראשונה לחייהם - בטיחות - טיפול בתינוקות2. הדרכת נערות הרות בבתי ספר תיכוניים.3. טיפול התפתחותי ניתן לתינוקות בפעוטונים בזמן שהנערות לומדות בתיכון | נערות הרות משתתפות בהדרכה.תינוקות רשומים בפעוטונים | 1 . הנערות מודעות ובעלות ידע לגבי: - תזונה בזמן ההריון  - הנחיות לשמירת הבריאות בתקופת ההריון.2. הנערות רכשו ידע ב: - טיפול נאות בתינוקות - הזנת תינוקות - תקשורת חברתית עם  פעוטות3. התינוקות נמצאים  בפעוטונים באופן קבוע.4. האמהות הצעירות נוכחות באופן קבוע בבית הספר. |  1.1. הנערות מישמות את הנחיות התזונה והבריאות.1.2 הנערות יולדות תינוקות בריאים.2.1 הנערות מספקות טיפול, תזונה ותקשורת חברתית מתאימה לתינוקן. | 1. תינוקות משיגים אבני דרך מתאימים לגילם מבחינת ההתפתחות המוטורית, המילולית והחברתית 2. האמהות הצעירות  מסיימות תיכון . |

**נספח ג' – דוגמאות ליעדי תוצאות**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **שם היוזמה: ילדים בריאים** |  |
|   | הדוגמא מתוך: United Way of America - Measuring Program Outcomes: A practical Approach  |
|  | **יעדי תוצאה** |  |
| **מס' סידורי** | **תוצאות** | **יעדים** |
| **1** | הנערות מודעות ובעלות ידע לגבי: תזונה בזמן ההריון והנחיות לשמירת הבריאות בתקופת ההריון.  | 90% מהמשתתפות בפרויקט מסוגלות לזהות מוצרי מזון המהווים מקור עקרי למרכיבי תזונה נדרשים בזמן ההריון. |
| **2** |  הנערות מישמות את הנחיות התזונה והבריאות לתקופת ההריון. | 1. 85% מהמשתתפות בפרויקט שמשקלם עלה בטווח מסגרת עליית  המשקל הרצוייה להריון.2. 70% מהמשתתפות שהפסיקו לעשן במהלך ההריון.3. 90% מהמשתתפות לוקחות כל יום את הויטמינים הנדרשים. |
| **3** | הנערות יולדות תינוקות בריאים. | 1. 85% מהתינוקות שנולדו לנערות המשתתפות ששקלו לפחות 2.5 ק"ג.2. 95% מהתינוקות שנולדו לנערות המשתתפות קבלו ציון 7 או יותר  במבחן אפגר לאחר הלידה. |

**נספח ד' – דוגמאות ליעדי פעילות ותכנית משימות**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **יעד/משימה** | **האחראי לביצוע** | **תאריך יעד מקורי לביצוע** | **תאריך יעד מעודכן לביצוע** | **סטטוס ביצוע** | **הערות** |
| **גיוס כספים** |   |   |   |   |   |
| יעד- גיוס 50,000 ₪ מקרנות, 20,000 ₪ מגורמים ממשלתיים עד סוף 2008 |   |   |   |   |   |
| התקשרות עם יועץ לגיוס כספים |   |   |   |   |   |
| פנייה ל-5 קרנות | שחר | 30.6.08 |   |   |   |
| פנייה למשרד החינוך | אפרת | 30.1.08 | 29.2.08 | בוצע | פגישות עם המפקחת המחוזית נדחו |
| **פיתוח** |   |   |   |   |   |
| יעד- פיתוח הדרכה לטיפול בתינוקות עד סוף רבעון 3 השנה. |   |   |   |   |   |
| כתיבת חומרי הדרכה לטיפול בתינוקות | שחר | 30.4.08 |   |   |   |
| כתיבת הוראות עבודה | אפרת | 30.7.08 |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |
| **שיווק** |   |   |   |   |   |
| יעד- פרסום 5 מודעות בעיתונות עד פברואר 2008 |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |
| **יישום (operations )** |   |   |   |   |   |
| יעד - גידול של 20% במספר שעות הייעוץ לנערות עד סוף 2008 |   |   |   |   |   |
| גיוס עו"ס לחצי משרה | אפרת | 30.3.08 |   |   |   |
| פנייה ל-5 בתי ספר תיכוניים לאיתור נערות פוטנציאליות להשתתפות בתוכנית | אפרת | 30.3.08 |   |   |   |
| **כללי** |   |   |   |   |   |
| רישום עמותה  | שחר | 30.6.2008 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **תוכנית מדידה** |  |  |
|  **שם היוזמה:**  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **יעדים** | **נתונים** | **מקור הנתונים** | **שיטה/כלי לאסוף הנתונים** | **תדירות איסוף הנתונים** | **אחראי לאיסוף הנתונים** |
| **דוגמאות ליעדי תוצאה (**מתוך: United Way of America - Measuring Program Outcomes: A practical Approach) |
| 90% מהמשתתפות בפרויקט מסוגלות לזהות מוצרי מזון המהווים מקור עקרי למרכיבי תזונה נדרשים בזמן ההריון. | ידע לגבי מוצרי מזון ומרכיבי תזונה נדרשים | משתתפות | שאלון ידע למילוי עצמי | בתחילה ובסיום ההדרכה בנושא תזונה | עו"ס |
|  85% מהמשתתפות בפרויקט משקלם עלה בטווח מסגרת עליית המשקל הרצוייה להריון. | משקל גוף | מאזנים | יומן מעקב הריון | אחת לחדש | אחות ביה"ס |
| 70% מהמשתתפות הפסיקו לעשן. | התנהגות- עישון | משתתפות/מורים | משתתפות - דיווח עצמי בדו"ח החדשי.מורים - צפיה ודיווח שבועי. | אחת לחדש | רכזת התוכנית |
| 85% מהתינוקות שנולדו לנערות המשתתפות שקלו לפחות 2.5 ק"ג. | משקל גוף התינוק | רשומות ביה"ח | יצירת קשר עם ביה"ח לקבלת רשומות לידה. | לאחר הלידה | עו"ס |
|  95% מהתינוקות שנולדו לנערות המשתתפות קבלו ציון 7 או יותר במבחן אפגר לאחר הלידה. | פרמטרים במבחן אפגר | רשומות ביה"ח | יצירת קשר עם ביה"ח לקבלת רשומות לידה. | לאחר הלידה | עו"ס |
| **דוגמאות ליעדי פעילות** |   |   |   |   |   |
|  500 בני נוער משתתפים בהדרכות עד סוף שנת 2008 .  | מס' משתתפים בהדרכה | מדריך | טופס נוכחות בהדרכה | בכל מפגש | מדריך |
| עריכת 5 קורסים עד סוף שנת 2008 | מס' קורסים | מדריך | דו"ח פעילות  | רבעונית | רכז הדרכה |

**נספח ה' – דוגמה ליעדים ותכנית מדידה**

**נספח ו' – רשימת אתרים**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **מס'** | **תחום תוכן** | **שם האתר** | **תיאור** | **קישור** |
| 1 | ניתוח SWOT  | שיתופים לקידום החברה הישראלית | **ניתוחSWOT (עוצמות, חולשות, הזדמנויות, איומים)** | [שיתופים - ניתוח SWOT](http://www.sheatufim.org.il/page-he.asp?site_id=2&pid=155&key_word=swot) |
| 2 | חזון | עמותת סביבה תומכת | טיפים לבניית חזון | [עמותת סביבה תומכת - כוחו של חזון](http://www.svivatomehet.org.il/60958/hazon) |
| 3 | מודל לוגי | The University of Wisconsin-Extension | **הדרכה אינטראקטיבית קצרה, המנחה בצורה פשוטה ובהירה כיצד להגדיר Logic Model** | [Enhancing Program Performance With Logic Models](http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/) |
| 4 | מודל לוגיהגדרת תוצאותהגדרת יעדיםהגדרת תוכנית מדידה | **Innovation Network**  | **האתר כולל כלים לתכנון והערכה תוכניות חברתיות בדף Tools&Resources**  **יש צורך להירשם לאתר, ללא תשלום.**הנחיות להגדרת מודל לוגי תמצאו ב- **Logic Model Builder**הנחיות להגדרת תוצאות, יעדים, ותוכנית מדידה תמצאו ב- **Evaluation Plan Builder** | [Innovation Network: Tools & Resources](http://www.innonet.org/?section_id=4&content_id=465)  |
| 5 | מודל לוגיהגדרת תוצאותהגדרת יעדיםהגדרת תוכנית מדידה | שתיל - שירותי תמיכה ויעוץ לארגונים לשינוי חברתי מיסודה של [הקרן החדשה לישראל](http://nif.org.il) | פרסום - **איך הולך? מדריך ללמידה ארגונית והערכת תוכניות בארגונים ללא כוונת רווח** | [פרסומי שתיל](http://shatil.org.il/services/publications)  |
| 6 | מודל לוגי | Kellogg Foundation | הנחיות לבניית מודל לוגי | [W.K Kellogg Foundation Logic Model Development Guide](http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf) |
| 7 | תקציב | שתיל - שירותי תמיכה ויעוץ לארגונים לשינוי חברתי מיסודה של [הקרן החדשה לישראל](http://nif.org.il) | הכנסות, הוצאות ומה שביניהן: מדריך לבניית תקציבים לארגונים לשינוי חברתי | [פרסומי שתיל](http://shatil.org.il/services/publications)  |
| 8 | שיווק- דוברות | שתיל - שירותי תמיכה ויעוץ לארגונים לשינוי חברתי מיסודה של [הקרן החדשה לישראל](http://nif.org.il) | תקשורת עם התקשורת - מדריך מעשי לפעילי ארגונים לשינוי חברתי | [פרסומי שתיל](http://shatil.org.il/services/publications)  |
| 9 | נושאים שונים בניהול עמותה  | Free Management Library | אתר הכולל הסברים קצרים וקישורים לנושאי ניהול שונים של עמותה. |  [Free Management Library](http://www.managementhelp.org/aboutfml/what-it-is.htm) |
| 10 | כללי | שיתופים לקידום החברה הישראלית | מאגר הידע - ארגזי כלים ומדריכים | [שיתופים- ארגז כלים](http://www.sheatufim.org.il/knowledge-base-by-subject.asp?site_id=1&pid=34&KnowlSub=243&KnowlName=ארגזי%20כלים%20ומדריכים) |
| 11 | גיוס כספים | Global Giving | מנגנון אינטרנטי שמקשר תורמים פרטיים ליזמים חברתיים | <http://www.globalgiving.com/>  |
| 12 | גיוס כספים  | Kiva – loans that change lives | Person to person micro lending website  | <http://www.kiva.org/>  |
| 13 | גיוס כספים | Guide Star | Connecting people with nonprofit information | <http://www.guidestar.org/>  |
| 14 | גיוס כספים | My Israel Charity | מנגנון אינטרנטי שמקשר תורמים פרטיים ליזמים חברתיים | <http://www.myisraelcharity.org/>  |
| 15 | גיוס כספים | JGooders: Donate, Volunteer & Share | מנגנון אינטרנטי שמקשר תורמים פרטיים ליזמים חברתיים | <https://www.jgooders.com/Default.asp>  |
| 16 | כללי | הזווית השלישית | מידע וחדשות לניהול ארגונים ללא כוונות רווח | <http://www.zavit3.co.il/>  |
| 17 | כללי | המועצה הלאומית להתנדבות בישראל | מרכז ידע, הכשרות, לוחות פרסום | <http://www.ivolunteer.org.il>  |
| 18 | כללי | המרכז למנהיגות מתנדבת | הדרכה וכלים | <http://www.layleadership.org.il/>  |